

Title	ややこしい事業環境での経営戦略
Author(s)	下村, 勝紀
Citation	岩本ゼミナール機関誌 (1998), 2: 23-45
Issue Date	1998-03-23
URL	http://hdl.handle.net/2433/56846
Right	
Type	Departmental Bulletin Paper
Textversion	publisher

研究論文

「ややこしい事業環境での経営戦略」

京都大学経済学部

岩本研究室 3 期生

下村 勝紀

㊦はじめに

I 論文骨子

II ややこしい事業環境

III 経営戦略の位置付け

IV 利益拡大の必要性

V 収益の増加と費用の増加

VI 費用の減少と収益の減少

VII 新規顧客獲得と利益貢献度

VIII 価値中心的企業間関係

IX ビジネス・モデル

㊦おわりに

この論文を通していいたいのは、もっと企業は顧客のことを考えなければならない。さもなければ、世界中に存在する競合他社との競争に負けてしまうだろう、ということである。

想定している企業は、ハードウェアとしてのパソコンを製造する企業、ソフトウェア・ハウス、周辺装置メーカー、プロバイダ業者、レコード会社などなど、コンピュータ・ネットワークに関係する、もしくは関係していくことになる企業である。

いまのコンピュータ・ネットワーク業界は発展途上にあり、だから顧客にとっては不便なこときわまりない。しかし、個人的には将来性にかなり期待している。最有望の潜在顧客である。だから、もっと顧客のことを考えてほしいのだ。機会音痴の私にも簡単に価値を提供してほしい。テマやヒマやカネをかけるのはできればさげたいものだ。

喜んでテマやヒマやカネをかけるのはそうそういない。そういう人種は、セックスよりもユニックスが好きなオタクスである。私？ いわずもがなだ。

コンピュータ・ネットワークは世界中にひろがっていくだろうから、それはそれはたいへん厳しい競争が企業を待ちかまえているのだろう。マイクロソフトやインテルでさえもいつひっくり返されるか分からない。なにしろ、今までは独立した業界としてあった業界同士がまじりあい、ゆえに昨日の無関心が今日の敵対心、明日には尻尾をふってスリよることになるかもしれないのだ。

コンピュータ・ネットワークによって情報が世界中をとびかい、モノやカネの流れも加速度的に効率的になり、ヒトもわざわざ動き回ることがすくなくなる。ネットワークにより提供される価値を求めて、世界中の人間がネットワーク化され、またネットワークの価値があがる。いわゆる「ネットワークの外部性」がはたらき、ネットワークは拡大していく。

人々は便利さに喜ぶが、国境が無意味になることで、国民国家の概念がないがしろになって、土着の部族主義と多国籍企業の商業主義とがぶつかりあい、なんちうことをいっているヒトもいたが、ごく個人的には関心外である。大衆の、少しでもまともに豊かに生活を送りたいという欲求だけが世の中を動かしていくと思うからだ。今のコンピュータ・ネットワークの流れもそれに後押しされているのではなからうか。

そんなことをいろいろ考えてはみるが、そもそもはたわいもない動機からこの論文をかこうと思った。いちおう最善は尽くすが、もっとも論文と呼べるシロモノになるかどうかは分からない。ヒマなお人は読んで下さい。テマやカネはかけません。

I 論文骨子

①本論文の目的

本論文では、企業が、コーポレート・ガバナンス（企業統治）のグローバル・スタンダード（世界標準）を満たすためには、新しいビジネス・モデルを構築することが必要条件である、ということの説明する。

ただし、企業が前提している事業環境は、

前提①：利用者が便益を得るためには、複数の財（製品・サービス）が連結する必要性がある、あるいは連結することが可能であること

前提②：以前と比べて、財の使用目的が複雑化しており、かつ顧客一人当たりの使用目的が複数化していること

前提③：技術革新が頻繁に見られ、かつその方向性はしばしば不連続的であること
という3つである。

②本論文の流れ

まず、経営戦略を企業経営の中で概念的に位置付ける。

次に、企業がコーポレート・ガバナンスのグローバル・スタンダードを満たすためには、利益の拡大を実現することが必要条件である、ということの説明する。

その利益の拡大を実現するためには、費用の増加を上回る収益の増加を実現すること、あるいは収益の減少を上回る費用の減少を実現することが必要十分条件である。

だから、まず、費用の増加を上回る収益の増加の実現のための必要十分条件を説明し、次に、収益の減少を上回る費用の減少の実現のための必要十分条件を説明する。そして、これによって、利益の拡大の実現のための必要十分条件を説明する。

それから、そのためには、「価値中心的企業間関係」（詳細後述）を構築することが必要条件である、ということを説明する。

さいごに、新しいビジネス・モデルの特徴をまとめることによって、企業が、コーポレート・ガバナンス（企業統治）のグローバル・スタンダード（世界標準）を満たすためには、今までとは概念的に異なる経緯戦略を策定することが必要条件であることを説明する。

③流れの整理

ちなみに、以上の流れを記号を使って整理すると、以下のようになる。

- (a): 「コーポレート・ガバナンスのグローバル・スタンダードを満たすこと」
- (b): 「新しいビジネス・モデルを構築すること」
- (c): 「利益の拡大を実現すること」
- (d): 「収益増加分>費用増加分」
- (e): 「収益減少分<費用減少分」
- (f): 「『価値中心的企業間関係』を構築すること」

とすると、

経営戦略の位置付けは、うんぬんかんぬん、

である。このとき、まず、

(a)⇒(c)

である。次に、

(c)⇔(d)または(e)

である。さらに、

(d)または(e)⇔(f)

である。このとき、

(b)⇔(c) (⇔(d)または(e)⇔(f))

だと定義できるから、

(a)⇒(b)

といえる。

以上が、本論文の骨子である。

II ややこしい事業環境

最初に、事業環境の3つの前提について説明する。3つの前提は、以下である。

前提①：利用者が便益を得るためには、複数の財（製品・サービス）が連結する必要性がある、あるいは連結することが可能であること

前提②：以前と比べて、財の使用目的が複雑化しており、かつ顧客一人当たりの使用目的が複数化していること

前提③：技術革新が頻繁に見られ、かつその方向性はしばしば不連続的であること

これら3つの前提が成立する事業環境は、企業経営者にとっては、感覚的に「ややこしい」と形容できる。だから、ここでもこれを「ややこしい事業環境」とひっくり返して呼んでおく。

①前提①

事例を使って説明する。

まず、身近な例では、パソコンがある。複数の財が連結する必要性がある。すなわち、ハードウェア、ソフトウェア、周辺装置である。ハードウェア自体も、場合によってはCPU、メモリ、ハードディスク、などの個々の部品に分けて考える必要がある。ソフトウェア自体も、OS、各種アプリケーションに分かれる。周辺装置もそうである。つまり、顧客がどんな価値を求めている、そのために必要な機能によって、複数の財が組み合わさる必要がある。

ところで、生産と消費が時間的、空間的にずれて行われるという意味では、ソフトウェアもサービスではなく製品（モノ）にとらえられる。上の例では連結する財はモノであったが、モノとサービスが連結する場合もある。

たとえば、メインフレームである。顧客企業がメインフレームを利用してイントラネットを構築するとき

を想定する。まず、メインフレームを中心にクライアント・サーバをリースする。次に、顧客企業のシステム部門にかかわってイントラネットを構築し、ソフトウェアを開発し、時に応じてバージョン・アップし、ネットワーク上の情報の安全性・確実性を確保するための技術や、転送速度を上げるための技術も提供する。

つまり、メインフレームというモノの他に、リースという金融サービス、イントラネット導入に関するコンサルティング・サービス、ソフトウェアの提供、メンテナンス・サービス、これらを組み合わせているといえる。こういった事業を展開しているのが、IBMである。

さらに、コンピュータ業界以外でも、事例はある。たとえば、映画作品である。製作された作品は、まず映画館で上映されて収益をあげる。その後、ビデオ・カセットが販売されたり、レンタルされたりして、ロイヤルティから収益をあげる。ヒットした映画作品であれば、キャラクター商品の販売や、TVCMなどの広告媒体にキャラクターが利用されて、ロイヤルティ収益がみこめる。CATVで配信されることもあるだろう。

つまり、上映された映画作品だけでも価値は生み出されているし、顧客は便益を受け取ることができる。しかし、それに付随して新しい付加価値が生み出され、顧客はさらに高い便益を得る可能性が出てくるということである。

②前提②

軽質洗剤という財をとりあげる。これは、セーターやブラウスやスカーフなどの、おしゃれ着を洗うための洗剤である。あまりひどく汚れることはないが、洗濯する際には気をつけなければならない衣類である。逆に、重質洗剤とは、ひどく汚れることが多いが、それほど気を遣うことのない下着類に用いられる。

日本の軽質洗剤市場において、かつてのリーダーはP&Gのモノゲンというブランドであった。現在のリーダーはライオンのアクロンであり、それを猛追しているのが花王のエマールである。ちなみに花王はエキセリンというブランドで失敗し、いったん市場から撤退していた。

かつての市場のニーズは、セーターをいかに傷めずに洗うかというところにあった。つまり、たくさんある衣類の種類でいえばセーター、洗った結果でいえば、いかに汚れが落ちているかというところにあった。家庭の主婦にしてみれば、できればセーターを家で洗濯したいのだが、普通の洗剤ではもちろん縮んでしまったり、しわになってしまったりする。洗濯機の性能が十分信頼できないので、やはり手洗いする必要があるのか。セーター以外のおしゃれ着は、クリーニングに出す方がいいかもしれない。こんな状況であった。

現在では、セーターを洗濯機で傷めずに汚れを落とすという基本的ニーズは充足されているため、消費者のニーズは変化してきている。もちろん、基本的ニーズは充足されることを前提にしている。しかし、同じ傷めないにしても、しわにならないのか、ちぢまないのか、色落ちしないのか、型くずれしないのか、糸がほつれたりしないのかなどなど、消費者への訴求内容が多岐にわたっている。さらに衣類の材質にしても、衣料品市場の動向に影響を受け、どんな材質でも対応できる必要がある。さらに、同じ汚れを落とすにしても、洗った後が、さらさらしているのか、ふわふわしているのか、しっとりしているのかなどということも訴求しなければならない。もっともここまできるとあまり洗濯をしない筆者にとっては理解に苦しむが。

いずれにしても、近年では、クリーニングに対する信頼性が以前にくらべて落ちているためか、あるいは家庭用ドライ・クリーニング専用洗剤が高いためか、セーターだけでなく他のおしゃれ着も自分自身の手で安く洗濯したいというニーズが出てきたのである。あるいは、より高次元の欲求としては、おしゃれ着を自分で洗濯できるおしゃれな主婦像を追求したいというニーズも出てきている。つまり、洗濯という行為を通して達成したい理想像が、新たなニーズとして浮上してきたのである。

こういったことは、先の3つのブランドの動きを観察すると、ある程度みえてくる。リーダー企業のライオンは、「アクロンなら毛～糸洗いに自信が持てます♪」という例のコピーに加えて、最近ではドライマークも洗えるということTVCMで訴えている。ドライマークとは、要するにドライ・クリーニングに出すことをすすめるマークである。

チャレンジャー企業の花王のエマールのTVCMは、おしゃれで若い女性が街を歩きながら、身につけている衣類を自分で洗濯したことを話している。もちろん、ドライマークが洗えることを訴えている。いちばん最初に「おしゃれ着洗い」というコンセプトを訴求したのはこのエマールであり、それゆえに急成長を実現できているのかもしれない。

他方、P&Gのモノゲンは、羊のマークに象徴される毛糸のセーターのための洗剤という負のブランド資産に悩んでおり、最近では羊のマークを捨てることはせずにそれに象徴されるモノゲンの消費者イメージを

変化させようとしているのがみてとれる。しかし、まだ有効なポジショニングが実現できていないといえる。

いずれにしろ、同様のことは他の財にも観察できることである。特に、パソコンなどでは、アプリケーションによっては何でもできるかのように消費者に訴求しており、逆に消費者自身にもニーズ（パソコンを使ってやりたいこと）が把握できない、もしくはニーズがたくさんありすぎることが予想できるだろう。

③前提③

コンピュータ産業を例にとる。

中央演算装置のCPUは、真空管、トランジスタ、ICと急速に進歩してきた。さらにCPUもその演算に使う基礎的なデータ単位の大きさが、8ビット、16ビット、32ビット、64ビットと次々に大きくなり、また、プログラム処理の原理もノイマン型から非ノイマン型、あるいはCISCからRISCへと変化してきている。そのたびに、演算速度が加速度的に速くなる。その結果、一昔前の大型汎用機と変わらない能力のパソコンが、普通のオフィスで使われるようになる。

記憶素子も磁気ワイヤからICへ進歩し、一つのICが記憶できる容量も次々と大きくなる。今では、チップ一つの一日の新聞のすべての情報が記憶できるほどである。また外部既往装置も磁気テープからハードディスク、フロッピー、CD-ROMへと、次から次への進歩する。プリンターもしかりで、いまではパソコン用にレーザープリンターが使われる時代が来ている。昔は、いわゆる高速タイプライターがプリンターであった。

進歩の度合いが激しいために、旧製品はたちまち陳腐化し、中古としてすらあまり意味をもたないほどになる。車や家電製品などが、モデルは古くなっても性能自体はあまり変わらないのとは、根本的に異なる産業特性である。さらに、技術進歩のたびに、新しいソフトが必要とされる。ハードウェアが変わっただけではコンピュータはただのハコである。そのために、ソフトウェアの変更という不連続性が生まれる。

こうして、データ処理の費用は信じられないようなスピードで低下していき、その結果、コンピューティング・スタイルの変化が可能になる。メインフレームがパソコンネットへという変化は、きわめて巨大な変化である。

III 経営戦略の位置付け

ここでは、企業経営における諸概念を説明することで、経営戦略の位置付けを概念的におこなう。

①経営理念

経営理念とは、組織の存在意義や使命を普遍的な形で表した基本的価値観である。つまり、会社は何のために存在するのか、会社経営の目的は何なのか、会社経営はどのような形でおこなうべきなのか、などということである。よく似た内容の言葉に、企業理念や企業ビジョンなどがある。

②経営戦略

経営戦略とは、企業の持続的競争優位性を確立するための基本的枠組みであり、経営理念を具体化したものである。経営戦略は、大きくは、全社戦略と事業戦略に分けることができる。

③全社戦略

全社戦略とは、複数の事業単位を包括した上で、持続的競争優位性を確立するためにおこなうべき方針の決定である。つまり、事業ドメインの選定や、事業ポートフォリオ分析、経営資源配分や事業多角化などに関する決定である。

事業ドメインの選定とは、企業の競争する領域を限定して組織活動に方向性やアイデンティティーを与えることである。ひたたくいえば、世の中にある金儲けのネタの中からどれを選ぶのか、選んだ複数のネタはひっくりめると何とよぶことができるのか、などということである。

また、事業ポートフォリオ分析とは、事業の魅力度、自社の競争優位性構築の可能性、事業単位間の相乗効果の3つの要素にしたがって、新規参入も含めた事業単位の効果的な組み合わせや経営資源の効率的配分を決定するためのものである。ひたたくいえば、選んだ金儲けのネタは、本当に儲かるのか、本当に勝ち目

はあるのか、今のネタの組み合わせで本当にいいのか、などということである。

④事業戦略

事業戦略とは、特定の事業単位において、持続的競争優位性を確立するための基本的枠組みである。つまり、産業構造分析や市場構造分析などの外部環境分析、価値連鎖分析などの内部環境分析、事業の経済性分析、競争優位性構築などに関する分析や決定である。さらに展開していけば、営業や開発、生産といった機能分野別の戦略、地域別の戦略など、いろいろな視点から細分化していくが必要になる。

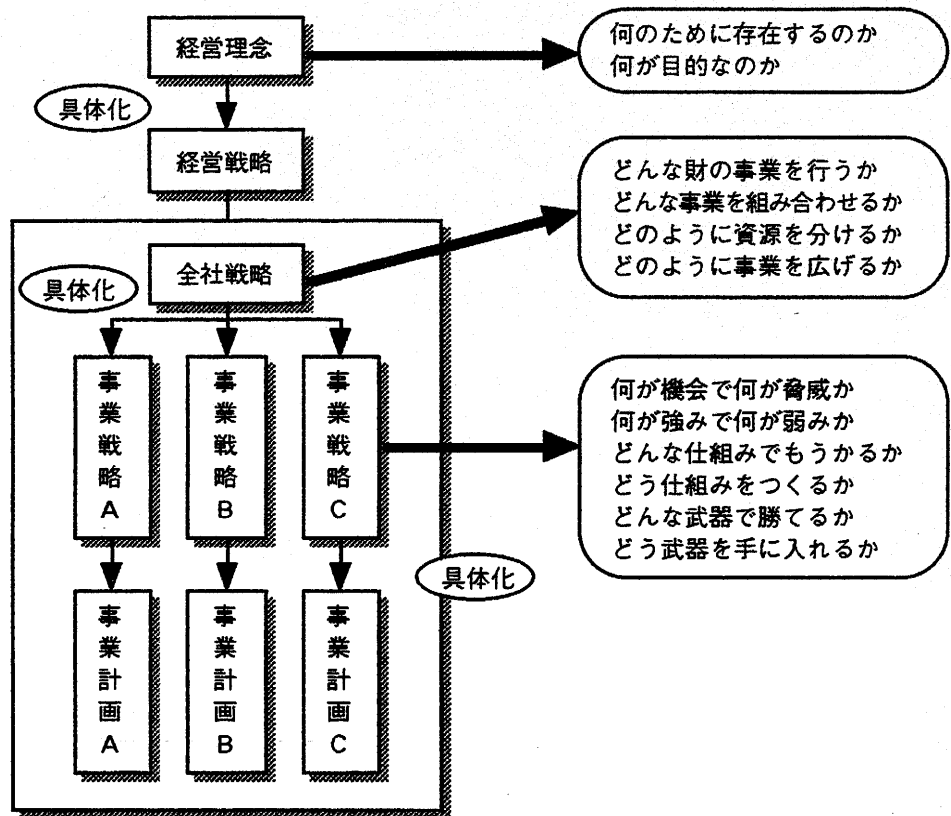
なお、外部環境分析とは、当該事業単位の属する業界を直接的に構成する各行動主体や、間接的に業界に影響を与える組織などの動向を分析する

ことである。つまり、最終顧客（市場）、競合他社、原材料納入業者、完成品流通業者、代替品、新規参入業者、政府機関、業界団体などの動向分析である。ひらたくいえば、会社の外に、どんな金儲けのチャンスが潜んでいるか（機会の発見）、どんなピンチが待ちかまえているか（脅威の発見）、勝ち抜いて金儲けするためのコツは何なのか（競争要因・戦略変数の把握）、などということである。

内部環境分析とは、当該事業単位もしくは全社的に管理可能な経営資源の分析をおこなって、構築可能な競争優位性の源泉を把握することである。また、価値連鎖分析は、事業活動のどの段階で財に付加価値をつけているかを分析することで、競争優位性の源泉を発見することである。つまり、企業文化、製品特性、資金力、技術力、人的資源、販売網などの分析とその評価である。ひらたくいえば、他社とくらべて、何が得意なのか（強みの発見）、何が不得意なのか（弱みの発見）、などということである。

このような事業戦略をより具体的な形にしたのが事業計画である。これらの相関関係を図示すると、上の図表1のようになる。

図表1：経営戦略の概念的的位置付け



IV利益拡大の必要性

ここでは、企業がコーポレート・ガバナンスのグローバル・スタンダードを満たすためには、利益の拡大を実現することが必要条件であることを説明する。

コーポレート・ガバナンスのグローバル・スタンダードを満たすことの必要十分条件は、基本的に、企業経営の効率性を高め、競争力を維持発展させることと、企業経営の透明性と公正性を確保することである。つまり、株主にとっての企業価値を高めることと、経営に関する情報を適時適切に開示することである。

前者の条件は、自己資本利益率(ROE, Return On Equity)を向上させることであるといえる。このとき、

$$ROE = \text{利益} / \text{自己資本}$$

であることより、ROEを向上させるためには、利益を拡大させることが必要条件である、といえる。

逆に、利益の拡大が実現したとすると、売上高利益率は必ず向上するから、

$$\begin{aligned} ROE &= \text{利益} / \text{自己資本} \\ &= (\text{利益} / \text{売上高}) \times (\text{売上高} / \text{総資産}) \times (\text{総資産} / \text{自己資本}) \end{aligned}$$

$$= \text{売上高利益率} \times \text{総資産回転率} \times \text{財務レバレッジ}$$

であることより、ROEは十分向上するといえる。

すなわち、株主にとっての企業価値を高めるためには、利益の拡大を実現することは必要十分条件である。ゆえに、企業がコーポレート・ガバナンスのグローバル・スタンダードを満たすためには、利益の拡大を実現することが必要条件である、といえる。

ただし、このときの利益は、企業の財務活動にはよらず、営業活動から直接的に生み出された利益、つまり営業利益を意味することにする。経常利益や特別利益や税引後純利益は分析の対象外とする。

企業は、利益を拡大させることで収益性を向上させることを目的に、事業展開していかなければならない。

V 収益の増加と費用の増加

前章では、利益の拡大の必要性を説明した。その利益の拡大を実現するためには、

$$\begin{aligned} \text{営業利益} &= \text{売上総利益} - \text{販売費} - \text{一般管理費} \\ &= \text{売上高} - \text{売上原価} - \text{販売費} - \text{一般管理費} \\ &= \text{売上高} - \text{営業費用} \\ &= \text{営業収益} - \text{営業費用} \end{aligned}$$

であることより、営業費用の増加を上回る営業収益の増加を実現することが必要条件である。

ここでは、営業費用の増加を上回る営業収益の増加の実現のための必要十分条件を説明する。つまり、どのように収益を増加させるかによって、どこまで費用構造を変化させることができるのか、そして、どのように価格対価値比を変化させることができるのか、ということである。

① 営業収益の増加の必要性

任意の事業単位が、ある財より営業収益をあげているとき、

$$\text{営業収益} = \text{単価} \times \text{生産販売量}$$

とできる。ただし、生産販売量は、財の利用者数と一人当たり利用頻度の積だと考える。なぜなら、財がサービスである場合には、財の利用量（つまり生産販売量であり市場規模）には顧客数とその利用頻度を考慮することがしばしば求められるからである。たとえば、理髪サービスという財における、リピータと飛び込み客の重要度の違いを分析するときなどである。

このとき、営業収益を増加させるためには、以下の3つのうちいずれかを実現する必要がある。

- 単価↑かつ生産販売量→、あるいは
- 単価→かつ生産販売量↑、あるいは
- 単価↑かつ生産販売量↑、のいずれか。

② 価格対価値比

ところで、財が顧客に提供する価値に変化がないとき、一般的には、

$$\begin{aligned} \text{単価} \uparrow &\Rightarrow \text{生産販売量} \downarrow \\ \text{単価} \downarrow &\Rightarrow \text{生産販売量} \uparrow \end{aligned}$$

というトレード・オフが成立する。裏を返せば、このトレード・オフを成立させないためには、財の提供する価値を増加させることが必要である。つまり、財に新しい付加価値をつけなければならない。

このとき、前提①より、財が利用者へ便益を提供するためには、他の財と連結する必要がある、あるいは連結することが可能であるから、付加価値の付け方には以下の3つが考えられる。

本来の財の価値を上昇させ、かつ新しい財とは連結させない
(デスクパソコンのデザインをオシャレなものにした)

本来の財の価値を変化させず、かつ新しい財と連結させる
(デスクパソコンにOSをプレインストールした)

本来の財の価値を上昇させ、かつ新しい財と連結させる
(デスクパソコンのデザインをオシャレなものにしてOSをプレインストールした)

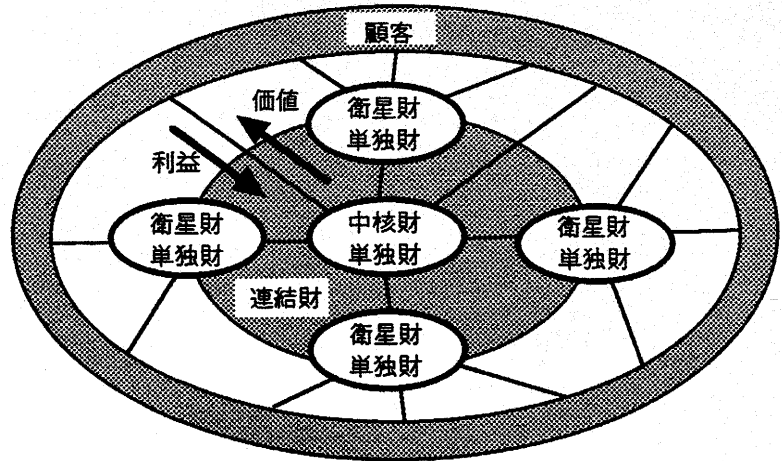
いずれの場合も、顧客に提供できる価値は明らかに上昇するので、単独財の単価あるいは連結財の単価も上昇させることができる。ただし、単独財とは、他の財と連結することなく販売される財（オシャレなデザインのパソコン）であり、連結財とは、財同士が連結して販売される財の総称で、本来の財と新しい財の

双方（オシャレなデザインのパソコンとそこにプレインストールされたOS）であるとする。

このとき、単価を上昇させてかつ生産販売量を減少させないためには、価格上げ幅と新たな付加価値との比率、あるいは価格対価値比が適正だと顧客に思わせる必要がある。いずれの場合にも、顧客の価格上昇に対する心理的抵抗をもっとも弱めることのできる付加価値を選択する必要がある。つまり、消費者ニーズの把握と言い換えることができるだろう。

ちなみに、単独財と連結財の関係は、概念図、図表2によっても理解が助けられる。衛星財とは、直接的に顧客に価値を提供する各種の製品・サービスである。中核財と連結してはじめて価値を提供できる、もしくは価値を提供しやすい。中核財からしばしば派生する。中核財とは、直接的、間接的に顧客に価値を提供する各種の製品・サービスである。衛星財と連結することで価値を高めることができる。しばしば衛星財を生み出す。

図表2：単独財・連結財と中核財・衛星財



③ 「単価↑かつ生産販売量→」のとき

収益の増加分が費用の増加分よりも大きくなるための必要十分条件を説明する。単価を上昇させるためには、財に新たな付加価値をつけることが必要である。このとき、

$$\begin{aligned} \text{営業費用} &= \text{売上原価 (販売原価)} + \text{販売費} + \text{一般管理費} \\ &= \text{変動費} + \text{固定費} \\ &= \text{変動比率} \times \text{生産販売量} + \text{固定費} \end{aligned}$$

であることより、新たな付加価値をつけるとき、費用構造は変化する、つまり変動比率も固定費も上昇すると考える方が適当である。ここで、

- a：当初の変動比率
- b：当初の固定費
- p：当初の単価
- q：当初の生産販売量
- ri：収益の増加分 (Revenue Increase)
- a*：変化後の変動比率
- b*：変化後の固定費
- p*：変化後の単価
- q*：変化後の生産販売量

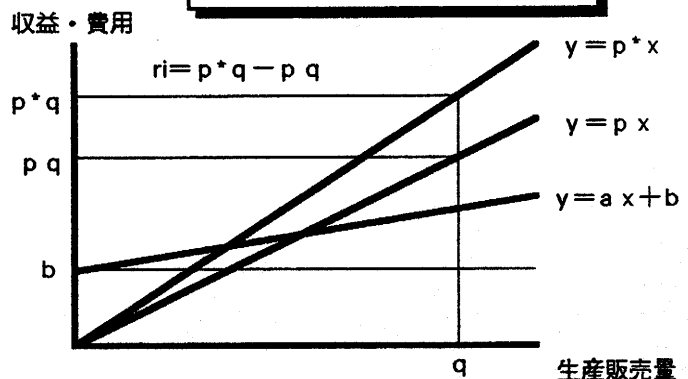
とする（以下同様）。ただし、 $a < a^*$ 、 $b < b^*$ 、 $p < p^*$ 、である。なぜなら、財に新たな付加価値をつけたため、変動比率も固定費も上昇する方向で費用構造が変化ししたと考えられるからである。

また、 $q < q^*$ とできる。つまり、当初の時点での生産販売量は当初の時点の損益分岐点よりも左にあり、ある程度の利益は得られていると想定できる。

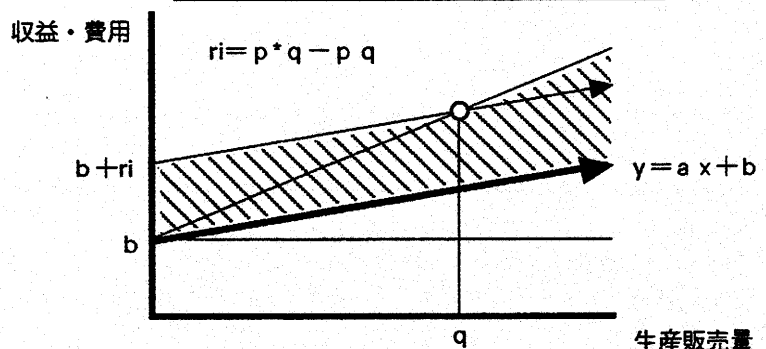
この場合、図表3がかけて、それより、

$$ri = p^*q^* - pq$$

図表3：単価↑かつ生産販売量→のときの収益の増加分



図表4：単価↑かつ生産販売量→のときに許容される費用構造の変化



とできる。図表4より、任意のqにおいて、収益の増加分が費用の増加分よりも大きくなるためには、総費用曲線は斜線部分になければならないので、必要十分条件は以下ようになる。

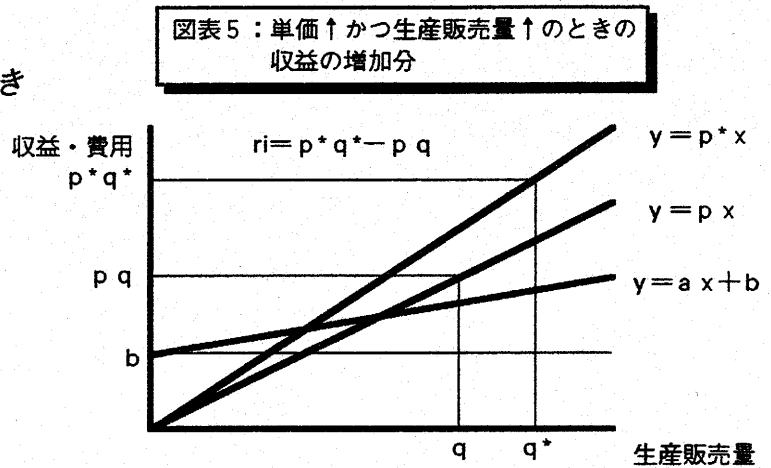
$$a \cdot q + b < b + ri$$

$$\text{かつ } a < (a \cdot q + ri) / q$$

$$\text{かつ } b < b + ri$$

④ 「単価→かつ生産販売量↑」のとき

収益の増加分が費用の増加分よりも大きくなるための条件を説明する。単価が据え置かれたまま生産販売量だけが增加するとき、定義より、変動比率も固定費も変化していない、つまり費用構造は変化していないとできる。当初の生産販売量は、損益分岐点よりも左にあると想定すると、収益の増加分はかならず費用の増加分よりも大きくなる。つまり、いつでも利益は拡大するといえる。



⑤ 「単価↑かつ生産販売量↑」のとき

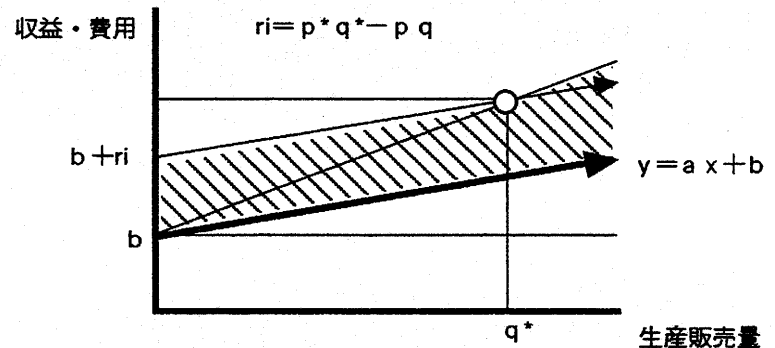
収益の増加分が費用の増加分よりも大きくなるための条件を説明する。単価を上昇させるためには、財に新たな付加価値をつけることが必要である。新たな付加価値をつけるとき、費用構造は変化する、つまり変動比率も固定費も上昇すると考える方が適当である。このとき、図表5において、 $ri = p \cdot q^* - p \cdot q$ であるから、図表6において、任意の $q^* (> q)$ において収益の増加分が費用の増加分よりも大きくなるための必要十分条件は、以下のようにできる。

$$a \cdot q^* + b < a \cdot q^* + b + ri$$

$$\text{かつ } a < (a \cdot q^* + ri) / q^*$$

$$\text{かつ } b < b + ri$$

図表6：単価↑かつ生産販売量↑のときに許容される費用構造の変化



⑥ まとめ

利益の拡大を実現するためには、収益の増加分が費用の増加分よりも大きいことが必要である。以上より、そのための必要十分条件は、どのように収益を増加させるかによって、以下のように整理できる。

- (1)財の単価を据え置いたまま生産販売量を増加させるとき
いつでも利益は拡大する。
- (2)生産販売量は据え置いたまま財の単価を上昇させるとき
以下のすべてを満たしていること。つまり、
財に新たな付加価値をつけること、
顧客を満足させる価格を上乗せすること、
変化後の総費用は、当初の固定費と収益の増加分の合計をこえないこと、
変化後の変動比率は、「当初の変動比率」と「当初の生産販売量に対する増加収益の比率」の合計をこえないこと、
変化後の固定費は、当初の固定費と収益の増加分の合計をこえないこと。
- (3)財の単価を上昇させ、かつ生産販売量も上昇させるとき
以下のすべてを満たしていること。つまり、
財に新たな付加価値をつけること、

顧客を満足させる価格を上乗せすること、
 変化後の総費用は、「当初の費用構造における変化後の生産販売量に対する総費用」と「収益の増加分」の合計をこえないこと、
 変化後の変動比率は、「当初の変動比率」と「変化後の生産販売量に対する増加収益の比率」の合計をこえないこと、
 変化後の固定費は、当初の固定費と収益の増加分の合計をこえないこと。

VI 費用の減少と収益の減少

利益を拡大するためには、収益の増加分が費用の増加分よりも大きくなることとともに、費用の減少分が収益の減少分よりも大きくなるのが条件である。ここでは、費用の減少分が収益の減少分よりも大きくなるための条件を説明する。つまり、どのように費用を減少させるかによって、どこまで収益構造を変化させることができるのか、ということである。

① 営業費用の減少の必要性

任意の事業単位が、ある財の営業活動を展開しているとき、営業費用は、

$$\begin{aligned} \text{営業費用} &= \text{売上原価 (販売原価)} + \text{販売費} + \text{一般管理費} \\ &= \text{変動費} + \text{固定費} \\ &= \text{変動比率} \times \text{生産販売量} + \text{固定費} \end{aligned}$$

とできる。よって、営業費用を減少させるためには、以下の3つが条件になる。

変動費 ↓ かつ 固定費 →

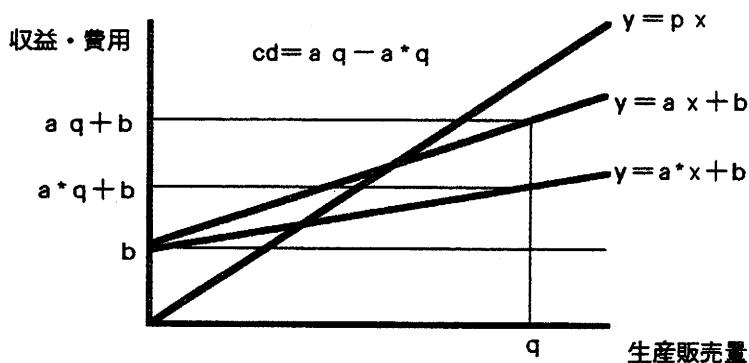
変動費 → かつ 固定費 ↓

変動費 ↓ かつ 固定費 ↓

また、以下で用いる記号の意味は下の通りとする

- a : 当初の変動比率
- b : 当初の固定費
- p : 当初の単価
- q : 当初の生産販売量
- cd : 費用の減少分 (Cost Decrease)
- a* : 変化後の変動比率
- b* : 変化後の固定
- p* : 変化後の単価
- q* : 変化後の生産販売量

図表7：変動比率 ↓ かつ 生産販売量 → かつ 固定費 → のときの費用の減少分



② 費用構造の改善の動機

営業費用を減少させるための条件は、

変動費 ↓ かつ 固定費 →

変動費 → かつ 固定費 ↓

変動費 ↓ かつ 固定費 ↓

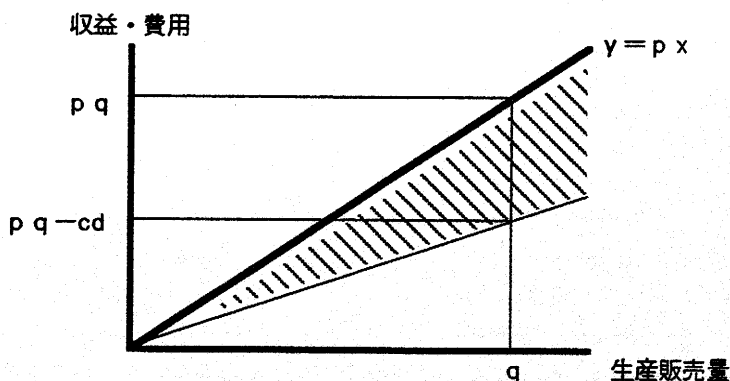
であるが、このとき、

$$\text{変動費} = \text{変動比率} \times \text{生産販売量}$$

であることより、変動比率、生産販売量、固定費の3つの変数を扱うことになる。つまり、営業費用を減少させるためには、この3つの変数のいずれかを操作することが条件になる。

これを整理すると、生産販売量を変化させるが、変動比率も固定費も変化させないときは、生産調整をしているといえる。また、変動比率や固定費を変化させるが、生産販売量は変化させないときは、費用構造の改善による合理化をしているといえる。生産販売量も変動比率も固定費も変化さ

図表8：変動比率 ↓ かつ 生産販売量 → かつ 固定費 → のときに許容される収益構造の変化



せるときは、生産調整と合理化を組み合わせているといえる。

ただし、一般的には、費用構造の改善（合理化）の動機が、競争優位性の源泉を獲得することであるのに対し、生産調整の動機は、市場の需給動向に応じて価格を安定させることであるといえる。たとえば、価格弾力性が高く、価格が暴落しやすい農産物などでは、政策としての生産調整がしばしば必要とされる。

つまり、費用構造の変化の要因は自社内部の中にあるのに対し、生産調整の要因は外部環境にある。両方ともに総費用が減少するという結果は共通しているが、原因は異なっている。

ここでの目的の利益の拡大は、自社内部に存在する戦略要因だから、費用構造の変化のみを分析対象とし、生産調整を分析対象としないことは適当である。

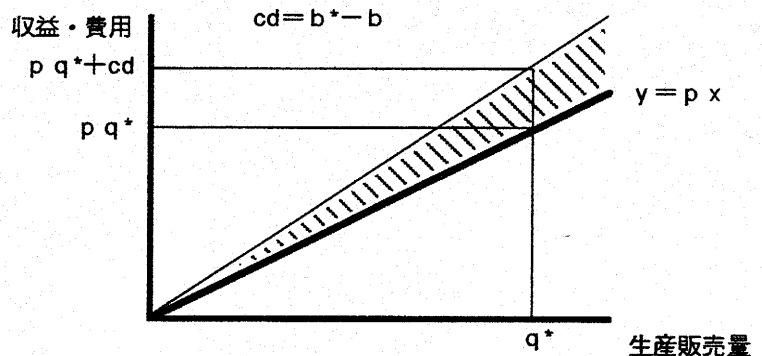
さらに、任意の状態において、生産販売量を故意に減少させることは企業の収益の減少を意味するといえる。だから、企業には生産販売量を維持する、もしくは拡大させる動機しか存在しない。つまり、ここでは生産販売量は減少されないとしてもかまわない。

また、費用構造を変化させるときには、財の付加価値は減少しないことにする。仮に合理化にともなって付加価値が減少するならば、単価を下げて、価格対価値比の一方的な下落を防がなければならない。しかし、付加価値の減少分に相当する価格の下げ幅は不明確で、価格対価値比がしばしば下落する。また、逆に上昇するかもしれない。このような付加価値の減少が折り込み済みの合理化は、不確定要素が多く、企業が実施する動機を持つとは考えにくい。理髪店がいくら人件費を削減したくても、腕がよくて給料の高い理容師にかえて、腕が悪くて給料の低い理容師を雇う動機はない。値段を下

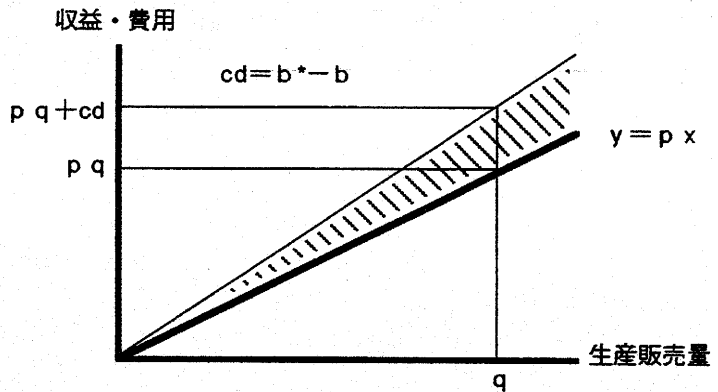
げたところで、現在の顧客に満足してもらえるかどうか分からないからだ（喜ぶ顧客もいるだろう）。

すなわち、企業は財の付加価値が減少しないことあるいはさせないことを前提に、合理化に着手すると考えることは適当である。

図表9：変動比率↓かつ生産販売量↑かつ固定費↓のときに許容される収益構造の変化



図表10：変動比率→かつ生産販売量→かつ固定費↓のときに許容される収益構造の変化



③ 「変動費↓かつ固定費→」のとき

$$\text{変動費} = \text{変動比率} \times \text{生産販売量}$$

であることより、

$$\text{変動比率} \downarrow \text{かつ 生産販売量} \rightarrow \text{かつ 固定費} \rightarrow$$

とできる。図表7より、

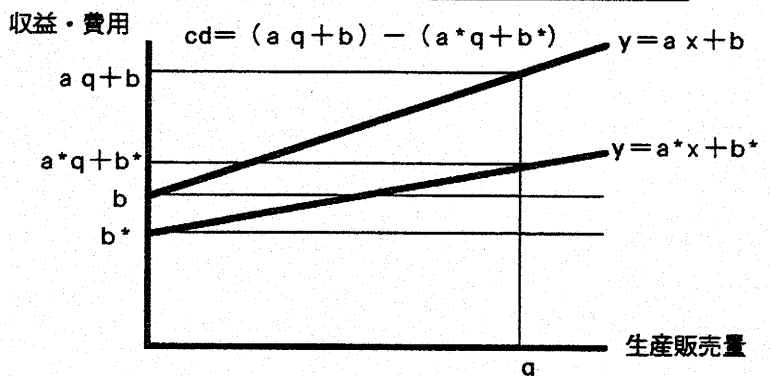
$$cd = a q - a^* q^*$$

であり、図表8より、このときの条件は、以下ようになる。

$$p - cd / q < p^* < p$$

④ 「変動費→かつ固定費↓」のとき

図表11：変動比率↓かつ生産販売量→かつ固定費↓のときの費用の減少分



以下のように2つに場合分けできる。

- (1) 変動比率↓かつ生産販売量↑
かつ固定費↓
- (2) 変動比率→かつ生産販売量→
かつ固定費↓

ただし、いずれの場合にしても、変動費は変化していないから、

$cd = b^* - b$
とできる。

- (1) 「変動比率↓かつ生産販売量↑かつ
固定費↓」のとき

営業費用が減少してかつ営業収益が増加しているため、明らかに営業利益は増加する。だから、このときの条件は、図表9より、以下のようになる。

$$p < p^* < p + cd / q^*$$

- (2) 「変動比率→かつ生産販売量→かつ固定費↓」のとき

営業費用が減少してかつ営業収益が変化していないため、明らかに営業利益は増加する。だから、このときの条件は、図表10より、以下のようになる。

$$p < p^* < p + cd / q$$

⑤ 「変動費↓かつ固定費↓」のとき

変動費↓かつ生産販売量→かつ固定費↓

とできるから、図表11より、

$$cd = (a^*q + b^*) - (aq + b)$$

であり、図表12より、このときの条件は、以下のようになる。

$$p - cd / q < p^* < p$$

⑥ まとめ

そして、利益の拡大を実現するためには、費用の減少分が収益の減少分よりも大きいことが必要である。合理化によって財の付加価値が減少しないとできるので、ここでの条件は、どのように費用を減少させるかによって、以下のように整理できる。

- (1) 変動比率↓かつ生産販売量→かつ固定費→のとき

価格引き下げ分が、当初の単位量当たりの減少費用よりも小さければよい。

- (2) 変動比率↓かつ生産販売量↑かつ変動費→かつ固定費↓のとき

価格引き上げ分が、変化後の単位量当たりの減少費用よりも小さければよい。

- (3) 変動比率→かつ生産販売量→かつ変動費→かつ固定費↓のとき

価格引き上げ分が、当初の単位量当たりの減少費用よりも小さければよい。

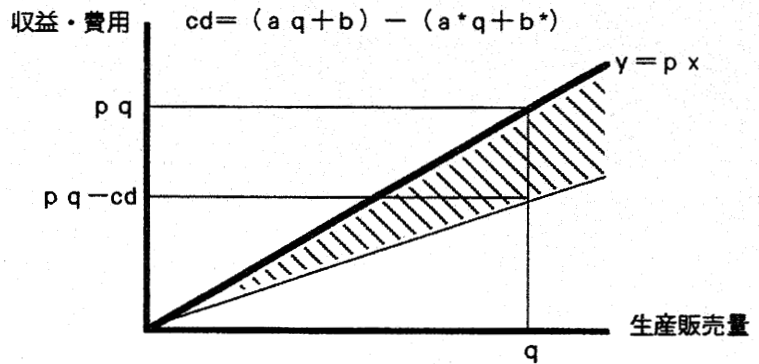
- (4) 変動比率↓かつ生産販売量→かつ固定費↓のとき

価格引き下げ分が、当初の単位量当たりの減少費用よりも小さければよい。

VIII 新規顧客獲得と利益貢献度

ここでは、新規顧客を獲得することは、必ずしも利益の拡大を実現するとはかぎらない、ということを説明する。最初に、新規顧客を獲得することが、「以前と比べて」「相対的に」困難になっていることを説明

図表12：変動比率↓かつ生産販売量→かつ固定費↓
のときに許容される収益構造の変化



する。次に、仮に新規顧客獲得が実現したとしても、各顧客層の中で、新規顧客は必ずしも利益への貢献度が低い、ということを説明する。これらのことから、新規顧客獲得行動は、必ずしも利益の拡大を約束しない、ということを説明する。

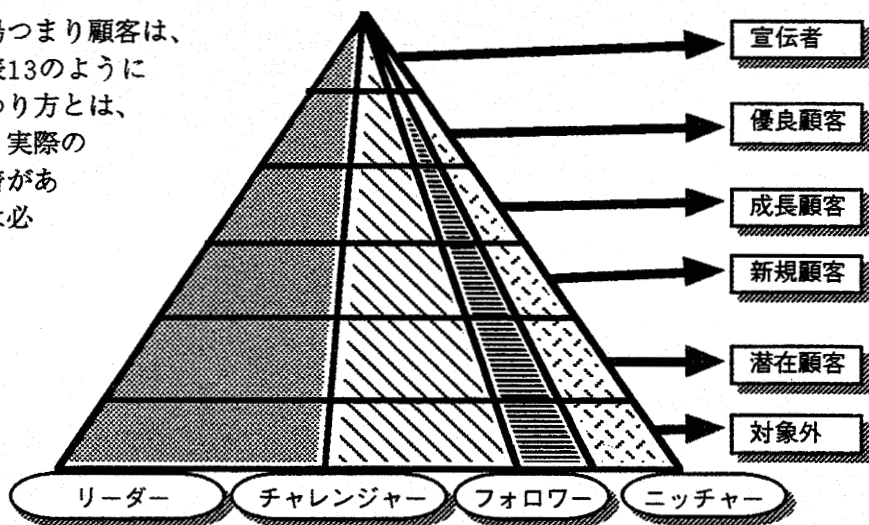
Vでは、収益の増加が費用の増加よりも大きくなるための条件を説明した。つまり、企業に収益を増加させる動機が存在するとき、財の付加価値がどのように変化しなければならないのか、そしてそれゆえに生じる費用構造の変化がどこまで許容されるのかということであった。

他方、VIでは、費用の減少が収益の減少よりも大きくなるための条件を説明した。つまり、企業に費用構造を減少させる動機が存在するとき、財の付加価値がどのように変化しなければならないのか、そしてそれと関連して収益構造の変化がどこまで許容されるのかということであった。

いずれにしても、生産販売量という戦略変数が存在した。Vでは収益を増加させるために生産販売量を増加させる動機が企業に存在するとした。VIでは生産販売量を減少させる動機は企業に存在しないと想定できた。すなわち、いずれの場合にも、企業の動機は生産販売量を維持もしくは増加させることにしかないとできる。ひいては、企業には生産販売量を増加させることで収益の拡大をはかるといの方針がもっとも現実的だという結論に流れるかもしれない。

VやVIでの生産販売量とは、財の利用者数と利用頻度の積である。ここでは、そのうち、財の利用者数を増加させることつまり新規顧客の獲得が必ずしも得策ではないことを説明することで、最終的な目的は利益の拡大であることを明確にしておくことにする。

図表13：顧客の分類のピラミッド



①顧客の分類

ある財（製品・サービス）の市場つまり顧客は、その財との関わり方によって、図表13のように分類できる。また、その財との関わり方とは、どの程度の利用実績があるかという実際の顧客行動を意味し、どの程度の愛着があるかという顧客心理を意味するとは必ずしもかぎらない。

宣伝者とは、財の購買行動にとどまらず、他の段階の顧客に対して財の宣伝をおこなったり、企業に対して財の改善提案をおこなったりする最優良顧客のことである

（熱狂的マック・ユーザなど）。優良顧客とは、宣伝はおこなわないものの、財の購買実績は高く、競合他社の財を購買することはほとんどない優良顧客のことである。新規顧客は、これまでの財の購買実績がほとんどなく、現段階では自社の財を購買しているものの、競合他社の財を購買する可能性もしばしばある顧客のことである。成長顧客とは、優良顧客と新規顧客との中間的な購買実績や購買行動みられる顧客のことである。潜在顧客とは、財の購買実績がほとんどないし、現在も購買行動をとっていないが、将来的には新規顧客になる可能性のある顧客のことである。対象外は、どう転んでも財の購買行動を起こすはずのない人たちである（生理用品という財に対する男性など）。

なお、任意の財においてすべての顧客の実際の購買行動や購買実績が等しい、と考えることは明らかに不自然であるから、上の顧客の分類方法は適当である。

②新規顧客獲得の難化

この分類にしたがえば、新規顧客を獲得することは、潜在顧客を自社の新規顧客に変えること、あるいは競合他社の既存顧客を自社の新規顧客に変えることである、といえる。つまり、自社にとっての潜在顧客を自社の新規顧客に変えることである、といえる。

自社にとっての潜在顧客を自社の新規顧客に変えるためには、まず潜在市場をセグメント化することが必要である。つまり、不特定多数の潜在顧客を、同質のニーズを持っているとしても差し支えないと判断できる小集団に分割することが必要である。

なぜなら、この段階ではすでに消費者ニーズの「ある程度の」多様化は想定できるからである。消費者全体が同一ニーズを持っていると考えることは明らかに不自然である。しかし、この時点でのニーズの多様化は「ある程度」のものであり、他方、前提①のニーズの多様化は「かなりの程度」のものとする。

市場のセグメント化のためには、地理的変数、人口動態変数、心理的変数、行動変数などの変数の中からセグメント化の判断軸を発見することが必要であり、さらにその判断軸で分割された小集団において、顕在化ニーズと潜在的ニーズをともに把握することが必要である。

次に、標的とするセグメントを選択する必要がある。つまり、把握した顕在化・潜在的ニーズの中から、市場規模、自社の強み、製品ライフサイクル、競合の戦略などの判断基準にしたがって、自社が満たしても割に合い、かついまだ十分には満たされていないニーズを発見することが必要である。

この段階で、新規顧客を獲得するためには、ニーズの正確な把握と満たされていないニーズの発見が必要条件である、といえる。

このとき、前提①より、以前と比べて、財の使用目的が複雑化しており、かつ顧客一人当たりの使用目的が複数化しているから、ニーズの正確な把握と満たされていないニーズの発見は、「以前と比べて」困難になっているといえる。したがって、新規顧客を獲得することは、「以前と比べて」困難になっているといえる。

③既存顧客からの利益増加の仕組み

上では新規顧客獲得の難しさを説明した。次に、各顧客層の中で、新規顧客の利益への貢献度は必ずしも高くないということを説明する。つまり、新規顧客を獲得することは難しくなっているし、仮に獲得できたとしても、利益の拡大という観点からはあまり自社に貢献してくれるとはいえない、ということを説明する。また、この場合の顧客層とは、宣伝者、優良顧客、成長顧客、新規顧客の既存顧客である。

分類基準の定義、つまりどの程度の利用実績があるかという顧客行動の観点からは、宣伝者がもっとも収益の増加に貢献しており、新規顧客はその逆であることは自明である。したがって、既存顧客を維持してヘビー・ユーザを増やしていくことの2つの意義を説明することにする。

(1)既存顧客からの収益増加のしくみ

最初の意義は、広告などを大量に打って新規顧客を獲得するよりも、少ないマーケティング・コストで収益をあげることができるようになる点である。

1990年にF. ライクヘルドとW. サッサーJr. が共著論文“Zero Defections・Quality Comes to Services”で発表した内容を転用する。これは「MBAマーケティング」よりの転用である。

既存顧客を維持し続けることで収益性が向上する構造には5つの要素がある。ここでは基礎利益以外の要素について説明する。

①購買・残高利益

通常、どのようなサービスであれ、その価値に満足している顧客は1年目よりは2年目、そして2年目よりは3年目に、よりそのサービスを利用するようになっていく。業種によって異なるが、5年目には、1年目に比べ2倍以上の購買を行うとの調査もある。実際、ある会員制の通信販売では、入会5年目の顧客は、入会1年目の顧客に比較して年間購入額が約80%大きかったという。

②営業費削減利益

当然のことながら、既存顧客の維持にかかる営業コストは、新規顧客獲得のコストに比べ少なく済む。顧客はすでに自社の製品を購入しているわけだから、2度目の購買に対する心理的ハードルは低くなる。特にサービス業の場合には、1回目のサービス提供の場で新しいサービスの紹介をすることもできるからである。典型的な例として、経営コンサルティング業務がある。顧客は、けっして安くないコンサルティング・フィーを未知の会社に支払うことに不安を持つ。また、コンサルティング会社のほうも、当初は、顧客のどこに解決すべき問題があるかわからず、試行錯誤しなければならぬ。しかし2回目以降は、両者の間に実績に基づく信頼関係ができていくので、顧客は納得してフィーを支払う。一方、コンサルティング会社もクライアントのことがよくわかっているため、新たな調査・インタビューなどの営業努力が大幅に削減されるのである。

③紹介利益

いわゆるクチコミ (Word of Mouth) による紹介のことである。クチコミの効果については、どこまでが純粋なクチコミの効果で、どこからがその他通常のマーケティング活動の効果なのかを判別することが難しいため、性格に定量化することはできない。しかしながら、製品が高価になるにつれ、あるいは購買者にとっての重要度が増すにつれ、クチコミの効果は大きくなるといわれている。コンサルティング会社や弁護士、専門医のことを想起すれば、そのことは納得いくであろう。

④価格プレミアム利益

先の3つの要素に比べてインパクトは小さいものの、価格プレミアムの効果も無視できない。これは、自社のサービスを長く利用し、慣れ親しんだ顧客に対しては高価格を提示できるというものである。特定の売り手と良好な関係を築いた顧客は、よほどのことがないかぎり、それまでの学習関係をあえて反故にするというリスクを冒してまで他の競合企業にスイッチしようとは思わない。また、そうした強い信頼関係ができてしまえば、顧客は、新規顧客がなかなか利用しないような、売り手の製品ラインの中で比較的高価なサービスに対しても興味を抱くようになる。

(2)既存顧客からのフィードバック

次の意義は、顧客からのフィードバックを製品開発などのマーケティング戦略に活かせるという意味である。既存顧客のなかの宣伝者という言葉は、その顧客があたかも自社の宣伝マンのように振る舞ってくれるという意味である。彼らは新規顧客などに対して製品・サービスの宣伝をしてくれるだけでなく、製品開発に加わり、さらには販売組織の運営システムについても貴重なコメントを提示してくれる。そうした意味でいうと、彼らは組織の一員といえるかもしれない。こうした貴重な顧客をいかに囲い込んでいくかが重要になる。

(3)顧客維持の経済的インパクト

次に、顧客を維持して利用頻度を高めたときの収益への貢献度を定量的に分析する。これも「MBAマーケティング」よりの転用である。

これは、あるリゾート施設を運営するZ社の収益に顧客維持が与えるインパクトを、顧客満足度の因子とリピータ化の因子、リピータのリピート回数の3つの因子に分解してシュミレートしたものである。

以下のことを前提する。

現在ののべ年間顧客数	: 20万人
（うち新規顧客）	: 12万人
現在のZ社の売上高	: 100億円
現在のZ社の営業利益	: 26億円
新規顧客の満足度	: 80%
満足した新規顧客のうち、リピータになる率	: 30%
リピータのリピート回数	: 2.8回
顧客1回利用当たり収入	: 5万円
新規顧客の営業利益率	: 10%
リピータの営業利益率	: 50%

(すなわち、新規顧客はリピータに比べ2万円の獲得コストが必要)

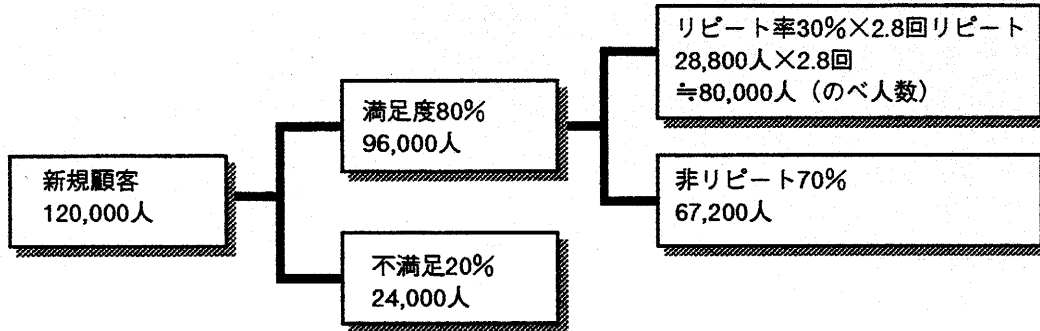
図表14は、この前提の下で、どれだけリピータ顧客が収益に貢献しているかを見たものである。これだけでも既存顧客の重要性がうかがいしれるが、次に、収益性を向上させる上で、既存顧客を重視することがいかに効率的かを見てみよう。新規顧客の満足度が80%から90%に、満足した新規顧客のうちリピータになる率が30%から40%に、リピータの平均リピート回数が2.8回から3.5回にそれぞれ向上したものとす。その結果を示したのが図表15である。

これからわかるとおり、それぞれの因子を若干向上させただけで、その収益性は格段に向上する。同じく17.5億円の貢献利益増を、単純に顧客増だけで果たそうとすると、67%の顧客増が必要となる(17.5億円÷26億円=67%)。したがって新規顧客獲得にくらべ、顧客維持に注力することがいかに収益に大きなインパクトを持つかがわかるだろう。

なお、この事例では、すべて顧客の1回当たり収入は同じとし、かつクチコミ効果は無視した。当然のことながら、これらの要因を加えると、顧客維持の効果はさらに向上する。また、顧客満足度が上がるということは、単に好意的な意味でのクチコミ効果が増すだけではないことにも注意する必要がある。つまり、顧

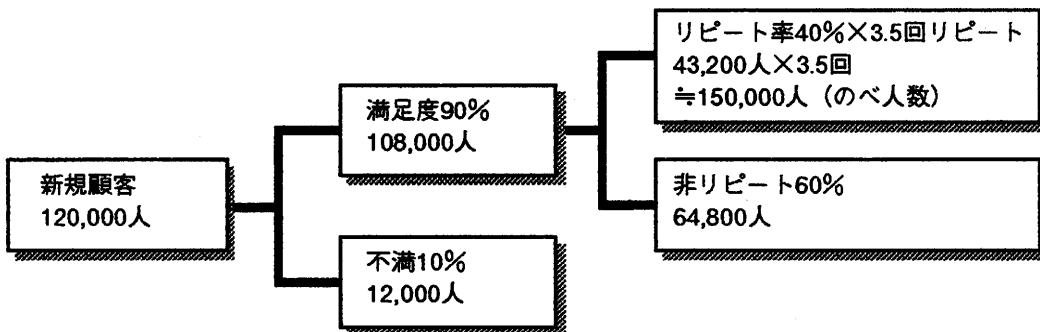
客満足度を上げるということは、顧客不満足度を下げることにつながり、ポジティブなクチコミ以上に広がりやすく、かつ影響力の大きいネガティブなクチコミ効果を提言することにつながるのである。

図表14：リピータ顧客の利益貢献度



新規顧客からの営業利益：120,000人×50,000円/人×10%=6億円
 リピータ顧客からの営業利益：80,000人×50,000円/人×50%=20億円
 計26億円

図表15：リピータ増加のインパクト



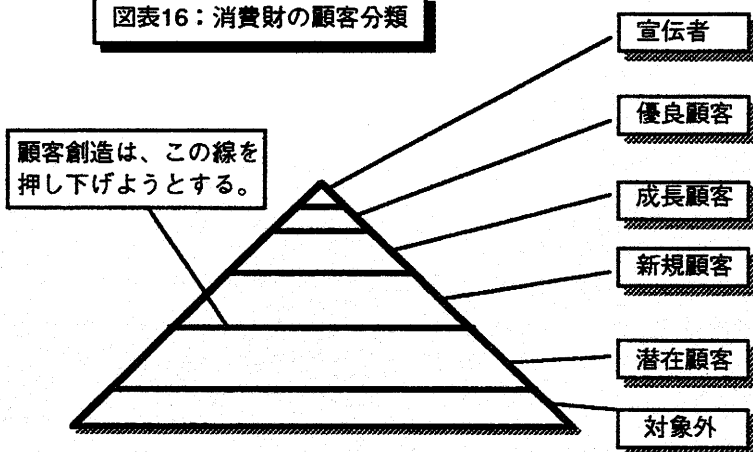
70,000人（15,000人－8,000人）のリピータ増は
 70,000人×50,000円/人×50%=17.5億円に相当

(4)財による違い

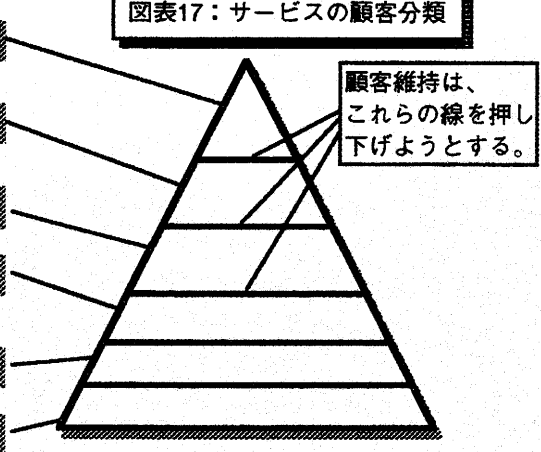
このように、顧客維持の重要性を説明してきたが、すべての財にあてはまるわけではない。消費財や最奇品（洗剤、スナック菓子、清涼飲料水など）を扱う場合にはしばしばあてはまらない。図表16のように、財の性質上、既存顧客の中に占める新規顧客の割合が多く、既存顧客の流動性が高いのである。この場合には顧客維持よりも顧客創造に注力する方がよいといえる。

逆に、専門品（高級ブランド製品など）や生産財（工作機械など）やサービスなどの財を扱う場合には、あてはまりやすいといえる。図表17のように、財の性質上、既存顧客の中に占める新規顧客の割合が少なく、既存顧客の流動性が低いといえるからである。この場合には顧客維持に注力する方がよいといえる。

図表16：消費財の顧客分類



図表17：サービスの顧客分類



価値中心的企业間関係

利益の拡大のためには、収益増加分が費用増加分よりも大きいこと、もしくは費用減少分が収益減少分よりも大きいことが必要である。逆に双方のうちのいずれかが成立しているときは、十分に利益が拡大できる。

さらに、収益増加分が費用増加分よりも大きいためには、価格対価値比が上昇することが必要であった。また、費用減少分が収益減少分よりも大きいためには、価格対価値比が減少しないことが必要であった。これらのことより、利益の拡大のためには、財の価格対価値比を上昇させることが必要であり、つまり付加価値を増加させることが必要だとできる。

ここでは、財の付加価値を増加させるための条件を説明する。

①衛星財を派生させる中核財

自社の事業単位がある財を扱っているとする。単独財を扱っている、連結財を扱っているとする。連結財は、顧客への価値の提供のしかたによって、中核財と衛星財に分けることができる。

繰り返すと、中核財とは、直接的、間接的に顧客に価値を提供する各種の製品・サービスである。衛星財と連結することで価値を高めることができる。しばしば衛星財を生み出す。衛星財とは、直接的に顧客に価値を提供する各種の製品・サービスである。中核財と連結してはじめて価値を提供できる、もしくは価値を提供しやすい。中核財からしばしば派生する。

この連結財の付加価値を増加させるためには、中核財の製品特性にしたがって衛星財を新たに付加することが必要である。または、連結財を構成する個々の財の付加価値を増加させることが必要である。ここでは、前者を分析することにする。

連結財に新たに衛星財を付加するためには、衛星財を派生させやすい製品特性をもった財を中核財に位置付けることが必要である。つまり、初期条件として、どのような中核財を事業単位がもっているかが重要になってくる。ここでは、どのような財が中核財としてふさわしいかは分析対象にできないので、適切な中核財を確保するための条件を説明することにする。

②中核財としてふさわしい財が自社内部にあるとき

新たに衛星財を付加して付加価値を増加させるためには、適切な財を中核財として事業展開していくことが必要になる。ただし、前提③より、技術革新が頻繁に見られ、かつその方向性はしばしば不連続的である。つまり、自社のもつ製品技術が陳腐化して市場価値がなくなってしまうたり、競合他社により優れた技術や製品によって代替されてしまったりする可能性がある。だから、それらのリスクから中核財を保護することが、付加価値を十分増加させるためには、必要になる。

中核財を保護するためには、以下の3つが必要である。

- (1) 代替されにくい財を選択しておくこと
- (2) 代替されないようにすること
- (3) 仮に代替されたときの対策を練っておくこと

(1) 代替されにくい財を選択しておくこと

競合他社に代替されにくい財は、自社に特有の競争優位性の源泉にもとづくものだといえる。すなわち、著作物、発明、実用新案、意匠などの無体財産や、生産ノウハウ、販売網、人的資源、ブランドなどである。多くの場合、優位性の源泉は、有体的なものではなく、無体的なものである。これらのうち、競合他社にはなく、自社にしかないもの、つまり自社特有の強みといえるものを基礎に中核財をすえる必要がある。

化粧品業界などでは、特定の女性層に強い忠誠心をうえつけている企業（フェラガモ、グッチ、シャネルなど）がある。つまり、競合他社にくらべてブランドが競争優位性の源泉として機能しているといえる。今までは化粧品のみで事業展開していたが、時計や靴やアクセサリーなど、その他の製品ラインも加えたとする。このとき、この企業はブランドそのものを中核に位置付けて、各種の化粧品や装飾品を衛星財として位置付けたと解釈できる。（もしシャネルの鼻毛抜きなんかが発売されたら、誰か買うだろうか。ハイヒール・モモコは買うだろうか。）

この場合、競合他社が中核財としてのブランドを代替する、もしくは奪取するためには、おそらく吸収・合併が必要になるだろう。買収によってマックス・ファクターという化粧品のブランドを手に入れたP&Gが好例である。

したがって、代替されにくい財を選択しておくための条件は、自社の競争優位性の源泉を正確に把握しておくことである。

(2) 代替されないようにすること

① 自社の強みの保護

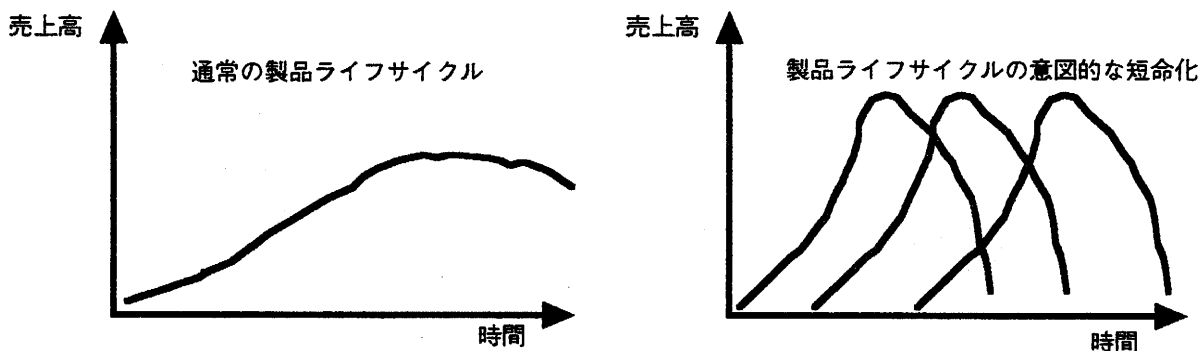
いかに自社の強みに基づいた中核財であろうと、技術革新の激しい業界構造では、競合他社に代替されてしまう可能性は高い。それを防ぐためには、自社の強みの知的財産を保護しなければならない。

特許権、実用新案権、意匠権、商標権などの工業所有権と著作権は、無体財産権と総称されるが、それらは中立的な外部組織の権威によって保護される必要がある。それ以外の優位性の源泉に関しても同様に保護する必要がある。多くの優良顧客を抱えた営業担当という人的資源が優位性の源泉ならば（コンサルティング・ファームなど）、待遇改善や人事教育などによって保護しなければならない。

② 自社の強みの育成

優位性の源泉を保護するだけでなく、優位性の源泉を新たに開発・発展させていくことも必要である。つまり、中核財の優位性の源泉を発展させることにより、財そのものの付加価値を高めていくということである。財そのものの付加価値が高まるということは、ひらたくいうと、新製品の出荷である。仕様面だろうと、機能面だろうと、性能面だろうと、新しい付加価値がついた新製品は、自社の旧製品を陳腐化する。そのスピードを速めれば速めるほど、競合他社が代替するのは困難になる。すなわち、製品ライフサイクルの意図的な短命化である。図表18を参考されたい。

図表18：製品ライフサイクル



余談だが、製品ライフサイクルを短くするから、利益をできるだけ早く回収することが必要となる。つまり、当初は高価格を設定して利益を回収しながら徐々に価格を下げていくスキミング・プライシングが価格設定段階では必要になる。他方、将来的には費用が低下することを前提して、当初から赤字覚悟で低価格を貫くのをペネトレーション・プライシングといい、規模の経済がはたらく産業で典型的にみられる。

話を下に戻そう。代替を防いでいる典型的な例がインテルである。パソコンの心臓部のMPUを開発したインテルは、基礎的製品技術を保護するとともに、MPUの集積度を加速度的に高めていった。そして、386、486、ペンティアムなどの製品群を市場に投入し、パソコンのCPUの世界を席卷することに成功している。インテルの会長、ゴードン・ムーアが、集積回路の集積度が2年で1.5倍に増大する「ムーアの法則」という経験則をとらえたのは有名な話である。

③ 自社の強みへの特化

さらに、自社の強みの開発・発展を実現するためには、自社の経営資源をそこに集中して投入することが必要となる。特に、技術開発が激しく、その技術力が競争力の源泉になっている業界は、研究開発費を削減することは大きなリスクをとともなう。研究開発が自社の中核的優位性の原点であることがしばしばだからである。そして、自社の強みに該当しない部分は、逆に、外部に委託することも求められる。そうすることで、自社の強みにつぎこめる内部経営資源の割合が増加するからである。特に、人件費などの固定費に該当する費用を外注化して変動費化することにより、需給動向が急変したときのリスクを分散することができる。

たとえば、ある種の人材派遣業は、究極的にリスクを外部化した業種だといえる。競争優位性の源泉は、どれだけ優秀な人材を抱えているか、どれぐらい急ぎの依頼にも応えられるかなどであり、派遣される人間とのネットワークだといえる。派遣される人間をいつも社内にとどめておくことはせず、仕事が入ればそれを紹介して、給料は出来高に応じて払うという形をとっている。いわゆる登録制である。

この場合、人件費が変動費になっているため、たとえ景気が悪くなって依頼がなくても、柔軟に対応できることになる。もちろん、そのリスクは登録している人間がかぶることになるが、働きたいときにだけ働けるということもできる。そのあいだに社内スタッフは人的ネットワークの質的・量的な充実にカネやヒマやテマを注げばいいことになる。つまり、内部経営資源を自社の強みの充実に重点投資するのである。

④自社の強み以外は外に出すこと

さいごに、リスクだけではなく、衛星財の事業運営自体も外注化することが必要になる。連結財のうち、中核財が自社の強みを具体化しているといえるので、これにできるだけ経営資源を投入することが必要になる。衛星財は中核財から派生したものであるため、それを外注化することは適当である。中核財ほど自社の強みを反映しているとはいえない。

衛星財を担当する外部企業が増加することはのぞましいといえる。なぜなら、連結財の総付加価値が増加するからである。より多くの外部企業に、自社の連結財のネットワークに参加してもらうためには、中核財をより開放されたものにする必要がある。ただし、これは優位性の源泉をむやみに公表するという意味ではない。開放してはならないことはたえず保護しておく必要がある。

たとえば、人気漫画である。雑誌で連載していた漫画に人気が出れば、漫画作品を中心としたネットワークが広がっていく。キャラクター商品、映画、テレビアニメ化、ビデオ・カセットの販売やレンタル、ゲーム、広告や放送、単行本の企画などである。この場合、出版社にしてみれば、漫画作品が中核財で、漫画家が優位性の源泉で、各種製品・サービスが衛星財になる。すべての衛星財を自社で抱えることはできないので、ほとんどは外部に委託することになるし、他は内部で抱えることになる。

すなわち、不確実性やリスクを最小にするという観点から、いくつかの衛星財事業を外部に委託すること、あるいは外部からの申し入れを受けることが必要になる。そして、その結果、中核財を中心として企業群が連結されることになる。

(3)仮に代替されたときの対策を練っておくこと

企業の競争優位性はいつか崩れることになる。前提③より、技術開発の方向性がよく変化する業界においては特にあてはまる。よって、仮に代替されたときの対策をねっておくことが必要になる。つまり、研究開発や製品開発の体制の充実が必要になる。

③中核財として適当な財が自社内部にないとき

次に、ふさわしい中核財が自社内部にないときには、次のいずれかの方法をとることが必要になる。

- (1)代替してしまうこと
- (2)チャンスを待ってみること

(1)代替してしまうこと

ふさわしい中核財が自社内部にないときには、競合他社の抱えている中核財を代替してしまうことが必要である。つまり、中核財の位置にある他社の財を陳腐化してしまうということである。陳腐化させるには、次の2つがあるといえる。つまり、技術開発の方向性を変えてしまうこと、市場の流れを変えてしまうことである。

①技術開発の方向性を変えてしまうこと

既存の中核財の優位性は競合他社にあり、自社にはない。②で説明したように、競合他社が代替されないようにしているとき、同じ方向性で技術開発を進めても効果的ではない。

「技術開発の方向性」に関して、わかりやすい例として半導体産業をとりあげる。半導体産業における技術は、1954年の拡散法の発明、1958年の集積回路の発明、および1959年のプレーナトランジスタ、プレーナ方式ICの発明によって、その基本的な方向性が「集積度の向上」に向けられることになった。このようにいったん技術の方向性が決められると、あとは集積度を向上するための微細加工などの技術を、いかにしてつけていくかといった製造技術上の問題が残された課題となってくる。技術のトレンドが見えてくるので

ある。

先にあげた3つの発明がおこなわれるまでは、半導体技術もかなり不連続なものであった。たとえば、ゲルマニウムトランジスタからシリコントランジスタへの半導体材料の面での技術の転換があったし、半導体の製造方法にもさまざまな方法が開発されていった（接合型、合金型、ガス拡散法など）。

②市場の流れを変えてしまうこと

これまでの技術開発の方向性を変えてしまうほどの革新的技術を開発したとしても、それによる価値が市場で認識されなければ無意味である。なぜなら、既存技術によって市場はある程度満足させられているからである。社会に対する情報発信を積極的におこなっていく必要がある。そのためには、自社だけではなく、外部企業もまきこんだ情報発信活動が必要になってくる。

③典型例

典型的な例が、パソコン業界において、ウインテル陣営の地位を代替しようとしているSUN陣営である。ウインテル陣営では、マイクロソフトがパソコン用OSをWindowsでほぼ独占し、他のアプリケーション（Word、Excelなど）やブラウザ（Internet Explorer）でもシェアは高い。ペンティアムなどのCPUを供給するインテルもほぼ独占状態である。

SUN陣営では、SUNが新しいコンピュータ言語のJavaを開発している。アップルやIBMはパワーPCというCPUを開発し、ブラウザのネットスケープも陣営にいる。データベースのオラクルなども加えてNCA（Network Computing Architecture）をいう次世代コンピュータの設計思想で対抗している。ウインテル陣営も対抗して次世代パソコンの設計仕様を発表している。もちろん、先行きは双方ともに不透明である。

重要な点は、まず、現在の中核財としてのOSを陳腐化させようとしていることと、そのあとの中核財による便益をNCAの説明を通して宣伝していることである。具体的には、NCOS（Network Computing Operating System）の開発をすすめる一方で、ネットワーク・コンピュータはパソコンにくらべて単価が低い、ソフトウェアのバージョン・アップをする必要がない、インターネットの利用を前提としているなど、顧客にとっての具体的な価値を伝達しようとしている。

(2)チャンスを持ってみること

(1)で説明したことは、大きなリスクをとまなう。競合他社との全面対決に陥るからである。ときには、そうしないことも必要である。

競合他社の中核財を代替するのではなく、衛星財事業を請け負うことも考えられる。それを自社にとっての中核財を位置付けて、②で説明したサイクルを実施することも必要である。

マイクロソフトのMS-DOSとIBM-PCとの関係はこれにあてはまるといえる。1981年にIBMは当時市場が立ち上がりつつあったパソコン事業に参入した。メインフレーム事業などでは、IBMはコンピュータに関わるほとんどすべての部品やソフトウェアを内製化していたが、パソコンにかぎっては外注化し、CPUはインテルのものを、OSはマイクロソフトのものを採用した。

完成したIBM-PCは、性能的、機能的にとりたてて画期的なところはなかったものの、IBMのブランド・パワーが、好調な売上を記録し、最終的には世界標準の地位を確立することになる。IBMが製品仕様をある程度まで公開する方針をとったおかげで、IBM互換機メーカーが多く誕生したからである。

このときの中核財は、ハードウェアとしてのIBM-PCであり、OSや各種アプリケーションは衛星財だったといえる。顧客がIBM-PCを購入したのは、MS-DOSが搭載されていたからではなく、IBMの製造した（組み立てた）パソコンだったからである。さもなくば、IBM-PCの発売とともにアメリカのパソコン市場が急成長することはなかったはずである。

いずれにしても、マイクロソフトは当初は他社の衛星財を供給し、IBM-PC互換機の製品仕様が世界標準になるとともに、MS-DOSあるいはWindowsを中核財に変化させたのである。現在の顧客がIBMのAptivaを購入し、アップルのMacintoshを購入しないとすれば、IBMのハードウェアの価値がほしいからではなく、WindowsというOSの価値がほしいからだといえる。

ちなみに、厳密にはMS-DOSはマイクロソフトが開発したのではなく、他のソフトウェア・ハウスが開発したのをマイクロソフトという名前で売り出したものである。マイクロソフトは競争優位性の源泉を自社開発したわけではないのである。

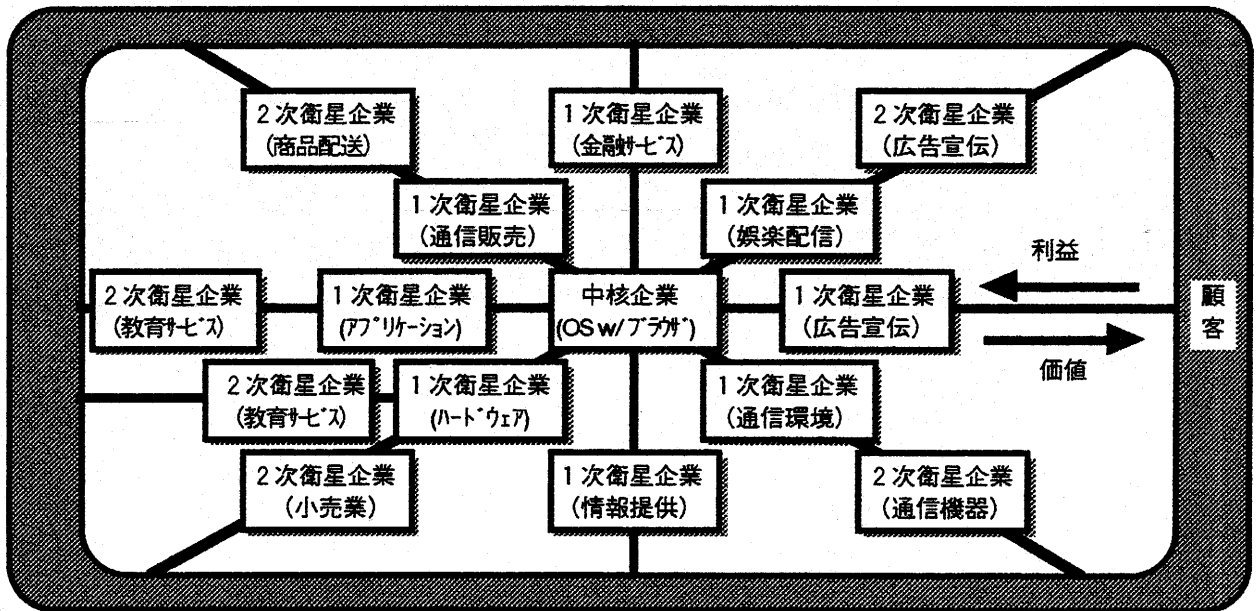
④価値中心的企業間関係

②③ともに、財の付加価値を増加させるためには、自社と外部企業との競争関係や協力関係などの相対的位置付けを自社に有利なものにすることが必要になってくる。ここでは、そのような企業間関係について分析する。

企業間関係は、以下のことによって規定されるといえる。つまり、どのような性質の財を自社は扱っているのか、どのような性質の財を外部企業は扱っているのか、財同士のあいだにはどのような相対的關係があるのか、財同士の相対的關係は何によって規定されるのかなどである。また、これらが流動的である以上、企業間関係も流動的になりやすいといえる。

共通しているのは、そのときどきの中核財の付加価値を中心にして企業同士が連結されているということである。したがって、価値中心的企業関係と呼ぶことができる。概念的には、図表19を参考されたい。つまり、中核財の価値を中心にして、それから派生した新たな付加価値としての衛星財にしたがって、企業関係が構築されているといえる。

図表19：価値中心的企業間関係



また、図表20は、これまでの企業間関係を示している。財同士の価値と価値によって連結されているのではなく、原材料や部品→中間製品→組み立て→最終製品→物流→販売という財（特にモノ）の流れにしたがって連結されていたといえる。

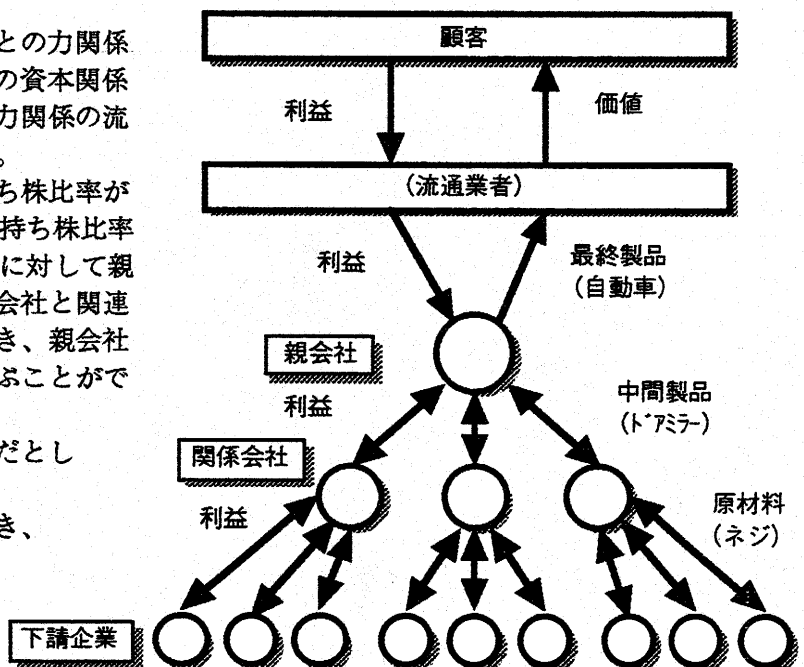
さらに、企業関係は、自社と外部企業との力関係によって、いくつかに分類できる。親子の資本関係を持つ子会社や関連会社との企業関係、力関係の流動的な外部企業との企業関係などである。

このとき、子会社とは親会社による持ち株比率が50%をこえるものであり、関連会社とは持ち株比率が20%以上で、かつ財務及び営業の方針に対して親会社の影響力の大きいものとする。子会社と関連会社を総称して関係会社という。このとき、親会社と関係会社を総称して企業グループと呼ぶことができる。

いま、自社が中核財を抱えている本社だととして説明を進める。

関係会社に衛星財の事業をまかせるとき、一般的に、関係会社の設立のしかたには次の3つがある。つまり、既存企業の傘下取り込みによるもの (M&Aな

図表20：これまでの企業間関係



ど)、他企業との事業提携によるもの(共同出資)、本社からの分社化によるものである。3つめは、さらに、本体の既存の部分と分離する場合と、まったく新規の設立する場合とに細分することができる。

いずれにしても、この場合には、企業グループ内から衛星財を提供することになる。グループ全体の不確実性やリスクは、関係会社を設立することによって、少なくなるかもしれないが、逆に市場環境の変化(前提②より)や急激な技術革新(前提③より)に対応できなくなるリスクは依然と残っているといえる。

他方、外部企業に衛星財の事業をまかせるとき、力関係が流動的な以上、企業間の不確実性は高まるおそれはあるが、同時に市場環境の変化や急激な技術革新についていけなくなるというリスクは分散することができる。

財の付加価値を高めるためには、自社に有利な価値中心的企業間関係を構築することが条件になる。

IX ビジネス・モデル

これまで説明してきたのは、企業の持続的競争優位性を構築するための基本的枠組みであり、つまり経営戦略といえる。しかし、経営戦略というには抽象的すぎるので、仮にビジネス・モデルといいかえてみる。

ここでは、これまで述べてきたビジネス・モデルと伝統的なビジネス・モデルの違いを整理する。図表21を参照されたい。

IVで説明したように、株主にとっての企業価値を高めるためには、利益の拡大を実現することは必要十分条件であり、企業がコーポレート・ガバナンスのグローバル・スタンダードを満たすためには、利益の拡大を実現することが必要条件であるといえる。

そしてそのためには、上のようなビジネス・モデルを構築し、それにもとづいた経営戦略の策定が求められるのである。

図表21: ビジネス・モデルの比較

	新ビジネス・モデル	伝統的ビジネス・モデル
目的	利益の拡大	売上高の拡大
中心的に扱う財	ソフトウェア中心 サービス中心	ハードウェア中心 モノ中心
事業の経済性	範囲の経済(フロー) 経験曲線(ストック)	規模の経済(フロー) 経験曲線(ストック)
マーケティング	顧客維持型 ワン・トゥ・ワン・マーケティング データ・ス・マーケティング	顧客創造型 マス・マーケティング
企業間関係	水平的連結 付加価値中心的	垂直的統合 供給関係中心的
事業の評価基準	顧客満足度 自己資本利益率	市場シェア 売上高成長率

<参考文献>

- 伊丹 敬之・伊丹研究室「日本のコンピュータ産業～なぜ伸び悩んでいるのか」(NTT出版)
- 株式会社グロービス編著「MBAマネジメント・ブック」(ダイヤモンド社)
- 数江 良一監修、株式会社グロービス著「MBAマーケティング」(ダイヤモンド社)
- 和田 充夫・恩蔵 直人・三浦 俊彦著「マーケティング戦略」(有斐閣アルマ)
- 西垣 通著「マルチメディア」(岩波新書)
- 石田 晴久著「パソコン入門」(岩波新書)
- 石田 晴久著「コンピュータ・ネットワーク」(岩波新書)
- 岩谷 宏「基礎からわかるインターネット」(ちくま新書)
- 下谷 政弘「日本の系列と企業グループ～その歴史と理論」(有斐閣)
- 角松 雅雄編「日本企業のマーケティング」(大月書店)
- 根津 文夫・谷江 武士「日本のビッグ・ビジネス20～NEC・日本IBM」(大月書店)
- 日本オラクル人材開発部編「オラクルミラクル夢がくる!」(アспект)
- D. マーフィー著、嶋口 充輝監訳、吉川 明希訳「MBAのマーケティング」(日本経済新聞社)
- 山田 英夫「デファクト・スタンダード」(日本経済新聞社)
- 平田 周著「『ソニー』強さの秘密」(オーエス出版)

定道 宏著『情報処理概論』（オーム社）

R. X. クリンジー、藪 暁彦訳『コンピュータ帝国の興亡』（アスキー出版）

『ハーバード・ビジネス』1997.11.号（ダイヤモンド社）

『コンピュータ・ダイジェスト』1998.1.号（ティー・エー・シー企画出版部）

『HOME PC日本版』1998.2.号（ディジット）

『週刊ダイヤモンド』1995.1.21.号、7.29.号、9.16.号、10.14.号、1996.12.28./1.4.号、1.27.号、2.3.号、3.23.号、1997.1.18号、2.22.号、7.26.号、7.19.号、9.6.号、1998.12.27./1.3号（ダイヤモンド社）

『週刊東洋経済』1995.11.25.号、1996.2.17.号、10.12.号、11.23.号、1997.10.11.号（東洋経済新報社）

おわりに

マイクロソフトがソフトウェアの販売方法をめぐって公取委と喧嘩をしている。OS市場での圧倒的な支配力を背景に、自社アプリケーションをハードウェアと抱き合わせで販売することを強制していたらしい。もちろん、マイクロソフトは否定しているが。何とタイムリーなことか。

個人的には当然の流れだと思う。現在のパソコン市場において、中核財の地位を占めているのは、明らかにOSであり、Windowsである。中核にあるということは、顧客の関心をもっとも集めている、あるいは価値を得るために前提となるということである。ハードウェアやアプリケーションは衛星財になるといえる。

だから、ハードウェアとOSとアプリケーションを組み合わせるのは、企業にしてみればもっともな選択である。顧客がそれを求めているからだ。今からMacを購入しようとする人間は少なからう。Macにはパソコン業界のポルシェのような地位を築いてほしい。Windowsのネットワークが成立している今や、ネットワークの外部性のはたらきで、その求心力はますます高まっているだろう。Windowsを中核財の地位から引きずりおろすのは大変なことだ。

もちろん、マイクロソフトが市場を支配することで、われわれ消費者が泣きを見ることになっては困る。だから、公取委には監視してほしいのだが。監視するべきだが、その流れには抗しがたい、という感想を少し述べただけである。

この論文を作成するにあたっては、本当にたくさんの人にお世話になった。この場を借りてお礼を申し上げたい。

オックス・プランニング社長の吉永さん、アルバイトを通じて経験させていただいたことは非常に役立ちました。ありがとうございます。P&Gの宣伝本部の石谷さん、本間 信彦さん、井上さん、スプリング・ジョブを通じて教えていただいたことは、本論文はおろか私の人生に大きな影響を与えました。ありがとうございました。

友人の児玉 恵さん、江頭 史倫くん、大山 栄太くん、井村 弘一くん、論文を書くのに飽きたときは電話で話の相手をしてくれて、本当に助かりました。ありがとうございます。ゼミの同期生のみなさん、お互い苦しんでいたようですね。これからもよろしく願います。ありがとうございました。

ゼミの院生のお二人には、本論文だけでなく、3年間お世話になりました。柴田 茂紀さん、あなたの冷静な語り口調とわかりやすい説明は非常に印象的でした。ありがとうございます。高橋 信弘さん、あなたの黄色い声とまわりを気にせぬ語り口調、それと岩本先生との軽妙なかけあいは、私のゼミへの動機でした。本論文の相談にのっていただいて助かりました。ありがとうございました。

岩本 武和助教授、あなたは私の知る中でもっとも尊敬できる教育者、そして研究者でした。高橋さんとのかけあいは非常に面白かったです。講義も、大学内でもっともわかりやすくして丁寧でした。直接指導していただく機会はありませんでしたが、本論文に関してたくさんの刺激を受けました。ありがとうございました。

最後に、父上と母上には非常にお世話になりました。本当の意味で言葉では尽くせません。ありがとうございました。その他、たくさんの方にお世話になりました。みなさんの期待には応えられなかったでしょうが、曲がりなりにも論文を一本書き上げたことに満足できています。ありがとうございました。

1998年1月24日、下村 勝紀